

Unternehmensstrategie

Die HHLA ist ein führendes europäisches Hafen- und Logistikunternehmen, dessen Aktivitäten über den Hamburger Hafen hinaus in viele Teile Europas reichen. Die HHLA entwickelt mit ihren Kunden logistische und digitale Knotenpunkte entlang der Transportströme der Zukunft. Damit schafft die HHLA die Voraussetzungen für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes.

Der Vorstand der HHLA hat im Jahr 2017 einen „Geschäftsentwicklungsprozess“ mit dem Ziel gestartet, die Zukunftsfähigkeit und Gestaltungskraft des Unternehmens dauerhaft zu stärken. Die erforderlichen Veränderungen werden über alle Segmente vernetzt und sind durch verschiedene Maßnahmen unterlegt. Die festgelegten Ziele werden konsequent verfolgt.

Das Marktumfeld der HHLA verändert sich mit einer beschleunigten Dynamik. Die HHLA will diesen Wandel entschlossen, aufmerksam, schnell und erfolgreich nutzen. Hierzu stärkt die HHLA ihre

- || Aufmerksamkeit, um relevante Entwicklungen wahrzunehmen, diese zu interpretieren und daraus wertsteigernde Initiativen abzuleiten.
- || Flexibilität mit dem Ziel und Vorteil der schnellen Handlungs- und Wandlungsfähigkeit.
- || Effizienz und Vernetzung, um im Wettbewerb an der Spitze zu stehen und Mehrwerte zu realisieren.
- || Suche nach Neuem und die Integration von Neuem.

Die HHLA stellt mit hoher **Gestaltungskraft** die Entwicklung zusätzlicher Werte in den Mittelpunkt. So sollen auch die Kundenbindung und das Kundenportfolio weiter ausgebaut werden.

Die HHLA gestaltet ihre **Zukunftsfähigkeit** entlang wesentlicher Marksteine. Wir kommen aus Hamburg, sind in Europa zu Hause und bieten als Tor zur Zukunft unseren Kunden den besten Weg, ihre Waren sicher, schnell und effizient zu trans-

portieren. Wir bringen heute die Saat für zusätzliches, nachhaltiges und profitables Wachstum unserer Wertschöpfung aus und sichern so den Unternehmenswert von morgen.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden vier Initiativen identifiziert:

- || **Fit für die Welt von morgen:** Das Kerngeschäft wird gestärkt, um nachhaltig und profitabel in die Welt von morgen gehen zu können. Hierbei wird ein Zukunftsprogramm umgesetzt. Ziel des Programms ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Qualität und der Profitabilität.
- || **Neue Wachstumsfelder erschließen:** Die HHLA erschließt Wachstumspotenziale entlang der Transportströme der Zukunft, entlang der logistischen Wertkette sowie in neuen, digitalen Geschäftsmodellen.
- || **Organisation und Kultur:** Die Unternehmensorganisation und Kultur werden auf die Welt von morgen ausgerichtet. Dabei wird der Kunde noch stärker als bisher in den Mittelpunkt des Handelns gestellt.
- || **Investitionen und Finanzen:** Investitionen und Betriebsergebnisse werden weiter auf nachhaltiges und profitables Wachstum ausgerichtet. Die HHLA verfolgt bei ihren strategischen Investitionen einen wertorientierten Ansatz. Wichtigste Investitionskriterien sind die Wachstumsperspektiven und die zu erwartende Kapitalrendite bei Investitionsprojekten.

Integraler Bestandteil der HHLA ist die Entwicklung nachhaltiger und profitabler Geschäfte. Dazu gehört insbesondere die Gestaltung nachhaltiger Transport- und Logistiklösungen, die sowohl einen klima- und flächenschonenden Betrieb und Ressourcenschutz als auch einen Beitrag zum wirtschaftlichen Ergebnis der HHLA ermöglichen.

Im börsennotierten **Teilkonzern Hafenlogistik** bestimmen folgende Leitlinien das Handeln zur Festigung und zum Ausbau der Marktpositionierung:

Im **Segment Container** verfolgt die HHLA das Ziel, sich zu einem effizienten, hoch automatisierten und leistungsstarken Hafendienstleister mit starken Hinterlandanbindungen und

Unternehmensstrategie

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts

Fit für die Welt von morgen

Die HHLA macht ihren bestehenden Kern fit für die Welt von morgen.



Neue Wachstumsfelder erschließen

Die HHLA erschließt profitable Wachstumsfelder in der Welt von morgen.



Organisation und Kultur

Die HHLA richtet ihre Unternehmensorganisation und -kultur auf die Welt von morgen aus.



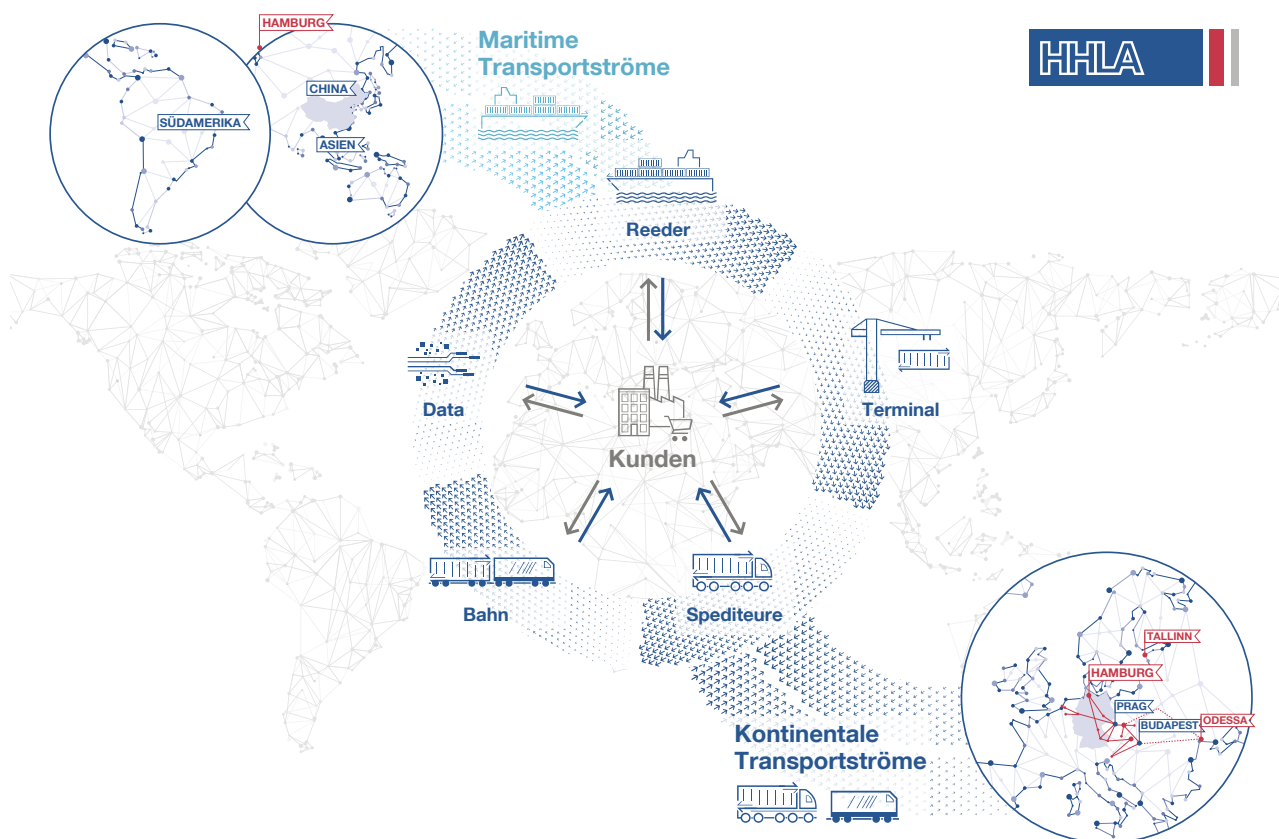
Investitionen und Finanzen

Die HHLA richtet ihre Investitionen und Betriebsergebnisse auf nachhaltiges profitables Wachstum in der Welt von morgen aus.



Das HHLA-Servicenetzwerk

Die HHLA verbindet ihre Kunden mit den maritimen und kontinentalen Transportströmen



modernen, digitalen Kundenlösungen zu entwickeln. Grundlage hierfür ist eine konsequente Ausrichtung von Design und Betrieb der HHLA-Containerterminals an der höchstmöglichen Flächen- und Mitarbeitereffizienz sowie eine kontinuierliche Steigerung der Qualitätsstandards durch den Einsatz innovativer Technologien und Prozesse. Dabei steht zudem im Fokus, die HHLA zu einem Green Port innerhalb einer nachhaltigen und emissionsfreien Transportkette zu entwickeln. Die HHLA-Containerterminals sollen weitestgehend terminalübergreifend arbeiten, um voneinander zu profitieren und die Effizienz der Umschlagsdienstleistungen kontinuierlich zu steigern.

Im **Segment Intermodal** strebt die HHLA Qualitäts- und Effizienzführerschaft an und möchte von einer Spitzenposition aus von den Transportströmen der Zukunft profitieren. Die METRANS soll eine relevante Rolle entlang der Knotenpunkte und Verbindungslinien des Logistiknetzwerkes in Europa und darüber hinaus einnehmen. Durch eine effiziente Vernetzung des Segments Intermodal mit den sonstigen Aktivitäten der HHLA Gruppe wird den Kunden der HHLA ein optimal abgestimmtes Leistungsspektrum angeboten. Neben der Steigerung von Leistungsumfang und Reichweite verfolgt die HHLA insbesondere eine stärkere Wertschöpfungstiefe.

Mit ihrem **Segment Logistik** will die HHLA den Universalhafen Hamburg stärken und die zukunftsgerichtete Diversifizierung fortsetzen. Die Geschäftsperspektiven für das Frucht- und Kühl-Zentrum, Ulrich Stein und UNIKAI werden weiterentwickelt. Die HPC positioniert sich als führender internationaler Fach- und Strategieberater in der maritimen Industrie. Die Potenziale des Segments werden für weitere Leistungen in der logistischen und digitalen Wertschöpfung genutzt.

Über rein organisches Wachstum hinaus prüft die HHLA die Möglichkeit von Zukäufen, um neue Wachstumfelder entlang der logistischen Wertkette zu erschließen. Im Fokus potenzieller Akquisitionen und Beteiligungen liegen dabei Hafenprojekte und Beteiligungen in attraktiven Wachstumsmärkten. Das Interesse der HHLA orientiert sich an den Verbundvorteilen des bestehenden Netzwerks und damit Anknüpfungspunkten zur Erschließung weiterer Wachstumspotenziale entlang der Transportströme der Zukunft. Auf diese Weise sollen auch neue, digitale Geschäftsmodelle identifiziert und besetzt werden.

In dem nicht börsennotierten **Teilkonzern Immobilien** verfolgt die HHLA das Ziel sich zu einem marktfähigen, integrierten Entwickler für Spezialimmobilien zu entwickeln. Die Konzerneinheit HHLA Immobilien soll durch eine klare strategische

Ausrichtung und verlässliche Priorisierung Hamburgs Aushängeschild für intelligentes Quartiersmanagement werden. Somit stellt HHLA Immobilien einen gefragten Know-how-Träger in klar abgegrenzten Kompetenzfeldern dar.

Unternehmenssteuerung und Wertmanagement

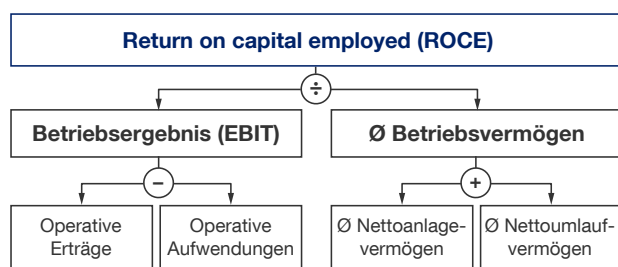
Zu den maßgeblichen finanziellen Zielen der HHLA zählt eine langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Geschäftsaktivitäten arbeitet die HHLA mit einem konzernweiten Wertmanagementsystem. Im Geschäftsjahr 2018 wurden an diesem System keine Änderungen vorgenommen.

Finanzielle Steuerungsgrößen

Die zentralen operativen Steuerungsgrößen im HHLA-Konzern sind das Betriebsergebnis (EBIT) sowie das durchschnittliche Betriebsvermögen (eingesetztes Kapital). Für die unterjährige und kurzfristige Steuerung sind sowohl das EBIT als auch die Investitionen als wesentlicher Treiber des durchschnittlichen Betriebsvermögens maßgeblich. Für die langfristige wertorientierte Steuerung wird die Gesamtkapitalverzinsung (ROCE) ermittelt, die zugleich die Grundlage für den jährlichen Wertbeitrag bildet. Im HHLA-Konzern wird der ROCE als Quotient aus dem Betriebsergebnis und dem eingesetzten durchschnittlichen Betriebsvermögen berechnet.

Wertmanagement

ROCE – Bestimmungsgrößen und Einflussfaktoren



Geschäftsaktivitäten gelten grundsätzlich als wertschaffend, wenn die Gesamtkapitalverzinsung die Kapitalkosten übertrifft und ein positiver Wertbeitrag erzielt wird. Dabei entsprechen die Kapitalkosten dem gewichteten Durchschnitt von Eigen- und Fremdkapitalkosten. Im Geschäftsjahr 2018 verwendete die HHLA für die Ermittlung der Wertsteigerung auf Konzernebene wie im Vorjahr einen gewichteten Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,5 %. Diese Mindestverzinsung reflektiert den mittel- und langfristigen Verzinsungsanspruch des Vorstands,

der sich aus einem ausgewogenen Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital ergibt. Kurzfristige Schwankungen der Zinssätze an den Kapitalmärkten, die die Aussagefähigkeit des Wertmanagementsystems verzerren könnten, werden auf diese Weise vermieden.

Im Geschäftsjahr 2018 verzeichnete der HHLA-Konzern gegenüber dem Vorjahr einen EBIT-Anstieg um 17,9 % auf 204,2 Mio. € (im Vorjahr: 173,2 Mio. €). **Konzernentwicklung** Bei einem moderat angestiegenen durchschnittlichen Betriebsvermögen von 1.383,9 Mio. € (im Vorjahr: 1.321,2 Mio. €) erhöhte sich die Rendite auf das eingesetzte Kapital gegenüber dem Vorjahr um 1,7 Prozentpunkte auf 14,8 % (im Vorjahr: 13,1 %). Die festgesetzte Mindestkapitalverzinsung von 8,5 % wurde um 6,3 Prozentpunkte deutlich übertroffen. Somit erwirtschaftete der HHLA-Konzern im Berichtszeitraum einen positiven Wertbeitrag in Höhe von 86,6 Mio. € (im Vorjahr: 60,9 Mio. €).

Wertbeitrag

in Mio. €	2018	2017	Veränd.
Operative Erträge	1.338,2	1.296,4	3,2 %
Operative Aufwendungen	- 1.134,0	- 1.123,2	1,0 %
EBIT	204,2	173,2	17,9 %
Ø Nettoanlagevermögen	1.279,4	1.217,4	5,1 %
Ø Nettoumlaufvermögen	104,5	103,8	0,7 %
Ø Betriebsvermögen	1.383,9	1.321,2	4,7 %
ROCE in %	14,8	13,1	1,7 PP
Kapitalkosten vor Steuern ¹ in %	8,5	8,5	0,0 PP
Kapitalkosten vor Steuern	117,6	112,3	4,7 %
Wertbeitrag in %	6,3	4,6	1,7 PP
Wertbeitrag	86,6	60,9	42,2 %

¹ Davon abweichend 5,0 % für den Teilkonzern Immobilien

Nicht finanzielle Steuerungsgrößen

Wesentliche nicht finanzielle Steuerungsgrößen sind die Containerumschlag- und Containertransportmengen. Als Frühindikatoren für die Mengenentwicklung und das operative Geschäft nutzt die HHLA – neben dem kontinuierlichen Dialog mit ihren Kunden – vor allem makroökonomische Prognosen, wie die erwartete Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts wichtiger Handelspartner, und daraus abgeleitete Schätzungen für Außenhandel, Im- und Exportströme sowie Containerverkehre auf relevanten Fahrtrelationen sowie die Entwicklung der Korrelation zwischen Bruttoinlandsprodukt und containerisiertem Handelsvolumen.